

El papel del aprendizaje del mercado en la creación de valor para el cliente¹

Carolina Ruiz Moreno • Carmen Barroso Castro
Universidad de Sevilla

RECIBIDO: 16 de octubre de 2008

ACEPTADO: 1 de febrero de 2009

Resumen: Dentro del campo de la estrategia, en general, y de la perspectiva de los Recursos y Capacidades (RYC), en particular, una de las mayores críticas planteadas es la escasa atención prestada a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente. Este trabajo se desarrolla dentro de la reciente línea de investigación que apunta la necesidad de analizar la perspectiva de la demanda, es decir, cómo los recursos de la empresa se utilizan para crear valor para el cliente. En concreto, se analiza el papel que juega la capacidad para percibir el mercado en la generación de un valor superior para el cliente y, en la consecución de unos resultados superiores. Para alcanzar dicho objetivo se desarrolla, en primer lugar, una revisión del marco teórico de la investigación. En segundo lugar, se expone la investigación empírica desarrollada en el ámbito de las entidades aseguradoras.

Palabras clave: Creación de valor / Capacidad de percepción del mercado / Resultados empresariales / Sector asegurador.

The Role of Market Learning in Customer Value Creation

Abstract: One of the main criticisms in the strategy field, in general, and the resource-based view (RBV) in particular, is the poor attention paid to the question about customer value creation through organizational resources. This paper takes place in the new research line that points out the need to analyse the customer view, that is, how business resources are used to create value for the customer. Specifically, the role that market-sensing capability plays in superior customer value generation and its effects on superior performance are analysed. To reach this objective, first we develop a theoretical revision. Second, empirical research developed in the Spanish Insurance sector is put forward.

Key Words: Value creation / Market-sensing capability / Business performance / Insurance sector.

INTRODUCCIÓN

La *creación de valor* ha estado muy presente en el campo de la estrategia de la empresa, en general, y de la perspectiva de los Recursos y Capacidades (RYC) en particular, si bien es cierto que se ha analizado desde un punto de vista exógeno. Así, una de las mayores críticas planteadas al enfoque de RYC es la escasa atención que se ha prestado a la cuestión sobre cómo los recursos generan valor para el cliente (Srivastava *et al.*, 2001; Zander y Zander, 2005; Sirmon *et al.*, 2007). La denominada *perspectiva de la demanda* ha sido de este modo, un aspecto olvidado (Adner y Zemsky, 2006), infravalorándose el papel de los clientes de cara al desarrollo de la estrategia de la empresa (Zander y Zander, 2005; Priem, 2007). En concreto, la literatura señala la existencia de un *gap* de investigación en torno al análisis sobre cómo los recursos de la empresa se utilizan para crear valor para el cliente (Srivastava *et al.*, 2001; Adner y Zemsky, 2006; Priem, 2007; Sirmon *et al.*, 2007).

De este modo, con nuestra investigación, trataremos de alcanzar un doble objetivo: por un lado, analizar si la capacidad para percibir o

comprender el mercado influye en la generación de un valor superior para el cliente y, por otro lado, si esto se traduce en la consecución de una ventaja competitiva sostenible. En este trabajo se considera dicha capacidad como determinante de una capacidad de orden superior orientada a la creación de valor para el cliente. Como veremos, los resultados alcanzados con esta investigación ponen de manifiesto la influencia positiva del aprendizaje sobre el mercado en la creación de valor para el cliente. Esto es, las empresas que prestan una adecuada atención a su entorno y aprenden de él, consiguen generar mayores niveles de satisfacción y lealtad. Asimismo, cuando la empresa crea un valor superior para sus clientes, obtiene unos resultados de mercado más elevados, y unos resultados financieros superiores.

Para alcanzar dicho objetivo desarrollamos la siguiente estructura. La primera parte de este trabajo, que abarca los dos primeros epígrafes, está dedicada a plantear el marco teórico de la investigación. Por un lado, se analiza el enfoque de creación de valor para el cliente y, por otro, el papel que juega la capacidad de percepción del mercado en dicha entrega de valor. Como desarrollaremos con posterioridad, la capacidad de

aprender o percibir el mercado se erige en algunos trabajos como la fuente principal o, incluso, única de la ventaja competitiva (Slater y Narver, 1995). De este modo, la generación de conocimiento sobre las necesidades y gustos de los clientes, así como, sobre la competencia, permitirá que la empresa genere productos y servicios con un mayor valor para el cliente (Day, 1994b; Slater y Narver, 2000; Spiteri y Dion, 2004). Una capacidad de percepción superior a la de los rivales va a permitir no sólo responder a las necesidades de los clientes, actuales o emergentes, sino también detectar nuevas ideas, y con ello, resolver problemas e incrementar la flexibilidad en el desarrollo de nuevos recursos y capacidades.

Como resultado de esta revisión teórica, en el epígrafe cuarto se plantea el modelo objeto de estudio junto con las hipótesis de trabajo que se van a contrastar a través de la investigación empírica. Dicha investigación se recoge en la segunda parte del trabajo. En el apartado quinto se describe tanto la metodología del estudio como los instrumentos de medida empleados para cada una de las variables. En el epígrafe seis se plantean los resultados alcanzados, así como algunas implicaciones para las empresas del sector asegurador, en el que se enmarca nuestro estudio. Finalmente, el trabajo concluye con la exposición de las limitaciones del trabajo y las futuras líneas de investigación.

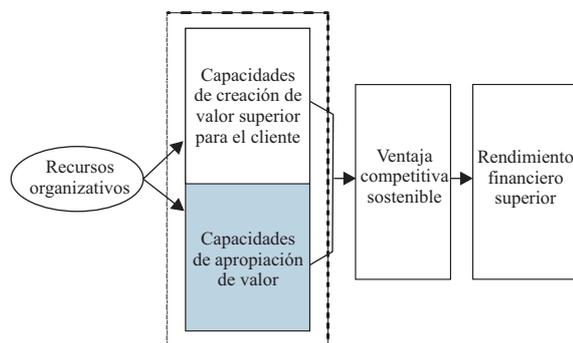
LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

El concepto de *valor para el cliente* ha sido muy estudiado desde la perspectiva del marketing. A pesar de ello, son escasas las investigaciones que plantean analizar las capacidades organizativas necesarias en la empresa para la entrega de un valor superior para el cliente. Desde un punto de vista empresarial, crear valor conlleva la capacidad para percibir e implantar nuevas combinaciones de recursos que permitan desarrollar nuevas competencias y conocimiento, y que sean capaces de incrementar la eficiencia alcanzada en el uso de los recursos presentes en el sistema económico (Mocciaro y Battista, 2005). Dicha eficiencia puede lograrse a través de dos caminos: 1) disponer de los recursos para

otros usos, de manera que se reduzcan los costes de oportunidad, o bien, que se produzcan productos o servicios con mayores niveles de rendimiento y 2) nuevas combinaciones de recursos que lleven a producir bienes y servicios que satisfagan deseos y necesidades que no era posible satisfacer o que no habían sido expresados previamente.

En esta línea, Tuominen (2004) considera la creación de valor como una capacidad organizativa que, junto con la capacidad de apropiación de valor, son necesarias para alcanzar una posición de ventaja competitiva en el mercado (figura 1). La superioridad de una empresa frente a la competencia, no puede basarse únicamente en la creación de valor, sino que tiene que ser capaz de apropiarse del valor creado a través de la cuota de mercado y los beneficios (Mizik y Jacobson, 2003; Tuominen, 2004). Desde la perspectiva de la empresa, la creación de valor comienza generando valor para los clientes, de forma que les permita ser capaces de obtener una ventaja competitiva que, a su vez, contribuya a incrementar la riqueza de los accionistas (Priem, 2007; Sirmon *et al.*, 2007). En todo caso, es probable que dichas ventajas sean de carácter temporal, dado el dinamismo e incertidumbre de los mercados, lo que provoca no sólo la necesidad de crear nuevo valor de forma continua, sino también la necesidad de mantener el valor creado en períodos previos (Eisenhardt y Martin, 2000; Morrow *et al.*, 2007; Sirmon *et al.*, 2007).

Figura 1.- Creación y apropiación de valor



FUENTE: Mizik y Jacobson (2003, p. 64).

La creación de valor supone el desarrollo de un conjunto de capacidades relacionadas con la creación y renovación de los caminos para la

ventaja competitiva. Por otro lado, la apropiación de valor supone el desarrollo de una serie de capacidades orientadas a extraer los beneficios derivados de la creación de valor. Por tanto, va a centrarse en la apropiación de las rentas del mercado generadas por la posesión de determinados recursos o capacidades diferenciales (Mocciaro y Battista, 2005). Para que la apropiación de beneficios se pueda producir, será necesario la existencia de mecanismos de aislamiento que restrinjan las fuerzas competitivas dado que, en ausencia de éstos, no existirán incentivos para crear valor para el cliente (Mizik y Jacobson, 2003). En todo caso, la distinción entre la captura de valor y la creación de valor es un aspecto que se ha considerado, por parte de los académicos, muy recientemente (Priem, 2007).

En esta investigación, y a la luz de los trabajos previos, vamos a considerar la creación de valor para el cliente (CVC) como *un conjunto de capacidades que poseen las empresas para desarrollar nuevas combinaciones de recursos que se traduzcan en una mayor eficiencia o una mayor prestación para el cliente, a través de los productos y servicios que éstas desarrollan*. Por tanto, la creación de valor se configura como una capacidad de orden superior, que va a permitir alterar la estructura y configuración de capacidades para crear valor, adaptándose a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios de la competencia. La premisa básica de partida de nuestro argumento es la siguiente: para que un recurso o capacidad sea fuente potencial de ventaja deberá actuar: 1) aumentando o mejorando los beneficios que percibe el cliente, en términos de atributos del producto/servicio o bien consecuencias derivadas del mismo; 2) reduciendo los sacrificios monetarios o no monetarios que el cliente percibe y soporta en la adquisición de dicho producto/servicio; o 3) sobre una combinación de ambas.

Bajo la perspectiva RYC, serán los recursos y capacidades basados en el mercado los que pueden contribuir a una mayor generación de valor (Hoffmann, 2000; Srivastava *et al.*, 2001). Entre las capacidades distintivas más relevantes destacan la orientación al mercado, la capacidad de percepción y la capacidad de relación con el mercado (Day, 1994a, 1994b; Fahy y Smithee, 1999; Day, 2000a, 2000b; Hoffmann, 2000;

Hunt y Lambe, 2000; Hult y Ketchen, 2001; Hooley *et al.*, 2005; Hult *et al.*, 2005). Debemos señalar que la propia naturaleza del valor para el cliente (VC) provoca que los recursos y capacidades más relevantes para la creación de valor puedan cambiar entre segmentos de clientes, entre sectores, así como, a lo largo del tiempo. Se trataría, por tanto, de identificar los determinantes, también denominados en la literatura como medios o conductores, del VC. Esto supone trasladar las demandas del mercado a competencias o capacidades de la organización (Harmsen y Jensen, 2004). Por tanto, el éxito de las empresas depende de la medida en que éstas sepan encajar las oportunidades relacionadas con el valor, con aquellas capacidades o competencias que *hacen mejor* (capacidades distintivas), de manera que dichas capacidades les permitan distinguirse de la competencia y atraer a aquellos segmentos de clientes donde mejor se ajusten sus competencias y las expectativas de valor (Cravens *et al.*, 1998).

Es en esta relación en la que la habilidad para aprender de los mercados de forma continua va a desempeñar un importante papel, al permitir vincular las capacidades de la empresa con las necesidades de los clientes (Sirmon *et al.*, 2007). Así, las empresas deberán ser capaces de percibir o comprender el mercado, determinando las necesidades actuales y futuras e, incluso, sus necesidades latentes, si desean proporcionar al cliente una oferta de mayor valor que la competencia. En el siguiente epígrafe pasamos a analizar dicha capacidad con mayor profundidad.

EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO DEL MERCADO: LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN DEL MERCADO

En el epígrafe anterior se ha puesto de manifiesto cómo las organizaciones que deseen obtener una posición de ventaja, deberán desarrollar ofertas competitivas que creen un valor superior para el cliente. Bajo el marco de la perspectiva RYC, han sido numerosos los trabajos que apuntan el papel de las denominadas *capacidades de marketing o capacidades basadas en el mercado* en dicho proceso de CVC. Entre estas capacidades se encuentra la capacidad de percepción del

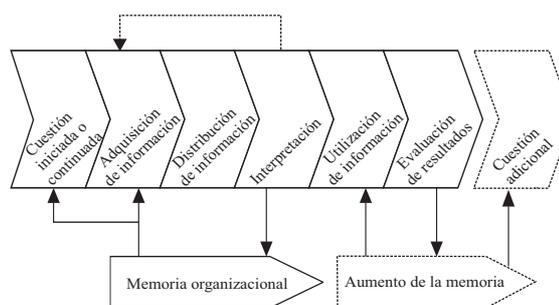
mercado (McNaughton *et al.*, 2001; Srivastava *et al.*, 2001 y McNaughton *et al.*, 2002). Dicha capacidad va a permitir no sólo crear nuevo valor, sino también mantener el valor creado por la empresa a través del aprendizaje continuo sobre el mercado. Este aprendizaje permitirá adaptar la oferta a los cambios en los deseos y necesidades de los clientes e, incluso, anticiparlos. Igualmente, va a permitir mejorar los atributos de la oferta o generar nuevas y mejores consecuencias para el cliente, así como, reducir determinados costes que puedan suponer un decremento de valor.

La capacidad de percepción se basa en el concepto de aprendizaje organizacional. Siguiendo a Huber (1991), podemos decir que el aprendizaje organizacional es el proceso de información que posibilita el cambio de comportamientos potenciales, y que permite mejorar el resultado basado en la experiencia (DiBella *et al.*, 1996). Dicha variable se encuentra integrada por cuatro dimensiones: adquisición de información, distribución de información, interpretación de la información y memoria de la organización. Este concepto, al igual que otros, se ha integrado bajo el contexto de la *información del mercado*. En este sentido, el *aprendizaje organizativo del mercado* se puede definir como un proceso a través del cual las organizaciones aprenden mediante la interacción con sus entornos (Sinkula, 1994). Es este tipo de aprendizaje el que más nos interesa de cara a la CVC, dado que permitirá conocer y satisfacer los deseos y necesidades del cliente, así como conseguir, a través del conocimiento sobre la competencia, mejorar la oferta de la empresa.

En esta línea, Zander y Zander (2005) destacan el papel de las estrategias *inside track*¹. Se trata de estrategias basadas en el cliente consistentes en el conocimiento exhaustivo de sus necesidades y en el mantenimiento de una relación continuada con éste. Señalan el papel de los clientes como fuente de nuevas ideas, de forma que mejoran la capacidad para resolver problemas e incrementan la flexibilidad de la empresa a la hora de asimilar y desarrollar nuevos recursos y capacidades necesarios para generar valor al cliente. El despliegue de dicha estrategia supondrá, no sólo acumular conocimiento sobre las necesidades de los clientes, sino también explotarlo y profundizar en él.

En la figura 2 recogemos las diferentes fases o procesos que componen el aprendizaje del mercado, que debe tener como base una cultura orientada al mercado.

Figura 2.- Percepción del mercado: procesos para el aprendizaje del mercado



FUENTE: Day (1994b, p. 43).

En este sentido, el proceso de aprendizaje en las organizaciones orientadas al mercado posee las siguientes características (Sinkula, 1994; Day, 1994b; Slater y Narver, 1995): i) las organizaciones están abiertas a la información tanto del cliente como de la competencia a través de diversos mecanismos de adquisición de conocimiento (experimentación, benchmarking, alianzas o colaboraciones, etc.) (Slater, 1997); ii) una diseminación de la información² por toda la organización, de manera que se pueda aprovechar su efecto sinérgico y aumente su valor. De este modo, el aprendizaje del mercado es un aprendizaje colectivo y continuo (Day, 1994a, 2000a); iii) una interpretación de la información basada en modelos mentales actualizados y compartidos por toda la organización, buscándose un consenso sobre su significado y sus implicaciones (Slater y Narver, 1995); iv) existencia de una memoria organizativa accesible, de manera que el conocimiento de mercado almacenado pueda volver a ser utilizado (Day, 2000a, Slater y Narver, 1995).

La mayoría de las organizaciones desarrollarán habilidades específicamente relacionadas con alguna de las fases de este proceso, dado que es difícil encontrar organizaciones que posean habilidades en todas ellas (Day, 1994a). Por tanto, si las organizaciones quieren aprender de sus mercados, deberán desarrollar lo que se denomina como *capacidad de percepción (CP)* o de se-

guimiento del mercado. Esta capacidad hace referencia al *grado en que la empresa capta información sobre los clientes, la almacena, la comparte, etc.* Dado que esta capacidad implica realmente un aprendizaje del mercado, también se ha denominado en otros trabajos capacidad de aprendizaje del mercado o basado en el mercado (Day, 1994a; Sinkula, 1994), debido a su estrecha relación con el aprendizaje organizativo y con la gestión del conocimiento en las organizaciones.

La importancia de la capacidad de aprender y de generar inteligencia acerca del mercado radica en que ésta puede llevar a la empresa a generar un valor superior para el cliente (Slater y Narver, 2000). De hecho, la CP se considera como una de las capacidades esenciales de una empresa orientada al mercado³ (Hoffmann, 2000). Incluso, en algunos casos, la capacidad de aprender más rápido que la competencia se erige como la fuente, casi única, de ventaja competitiva (Slater y Narver, 1995). Esta capacidad implica ser capaz de percibir las oportunidades y mejorar continuamente el servicio que se presta al cliente, y de anticiparse a los movimientos de los competidores involucrándose en procesos de benchmarking. De este modo, esta capacidad va a suponer dos grandes tipos de actividades: actividades de percepción, es decir, aquellas orientadas a la percepción o captación de información, y actividades para dar sentido a la información (Day, 2000a).

En lo que se refiere a la percepción, la información recogida sobre el mercado debe ser no sólo relativa a las necesidades actuales de los clientes, sino que también debe referirse a las necesidades futuras o latentes. Además, implica no sólo aprender de los clientes, sino también de los competidores, distribuidores y otras organizaciones, dado que éstos podrían influir en las preferencias y expectativas actuales y futuras de los clientes (Slater, 1997; Vázquez *et al.*, 2001). En especial, el conocimiento sobre la competencia va a resultar fundamental para mejorar la posición de la oferta de la empresa, dado que el cliente compara dicha oferta con la de las empresas competidoras.

En cuanto al segundo tipo de actividades, las relativas a la interpretación de la información, resulta fundamental para cualquier organización

que la información captada sobre el mercado se transforme en conocimiento, y que éste se comparta en toda la organización. Esto va a permitir una actuación conjunta y coordinada para ofrecer al cliente un valor superior. El desarrollo de un análisis compartido requiere que toda la empresa se involucre en la percepción del mercado y que no sólo sea el departamento de marketing el que se centre en la generación de dicho valor (Slater y Narver, 1994; Cravens *et al.*, 1998).

LA CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN COMO BASE PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Entre los recursos y capacidades con una mayor influencia sobre el valor para el cliente hemos destacado, en esta investigación, el papel del aprendizaje sobre el mercado. Este aprendizaje permite que la oferta de la empresa se adapte a los deseos y necesidades de los clientes e, incluso, que los anticipe. Igualmente, va a permitir mejorar los atributos de la oferta o generar nuevas y mejores consecuencias para el cliente, así como, reducir determinados costes que puedan suponer un decremento de valor para el cliente. En este sentido, McNaughton *et al.* (2001) apuntan que los activos basados en el mercado (entre los que se encuentra la CP) pueden generar valor para los clientes reduciendo los costes de búsqueda, cumpliendo mejor los requerimientos de precio y rendimiento, mejorando el servicio, fomentando la confianza, innovando con nuevos productos o reduciendo el riesgo.

En definitiva, la habilidad para aprender de los mercados de forma continua va a permitir conocer y satisfacer los deseos y necesidades del cliente, así como, mejorar la oferta competitiva de la empresa a través del conocimiento de la competencia (Sinkula, 1994). De hecho, la percepción o aprendizaje del mercado se ha erigido en numerosos trabajos como antecedente del valor para el cliente (Day, 1994b; Slater y Narver, 1995; Slater y Narver, 2000; Spiteri y Dion, 2004). A partir de estos argumentos, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

- *H₁: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre la creación de valor para el cliente.*

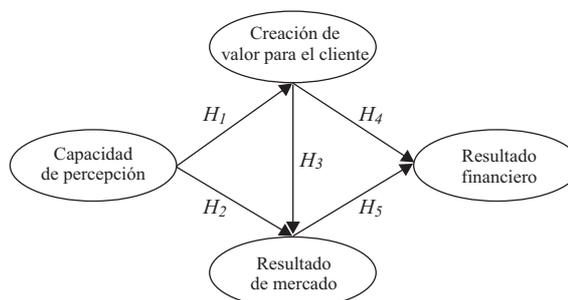
Por otro lado, dado que el aprendizaje se centra en la comprensión y satisfacción de las necesidades expresadas y latentes de los clientes, provocará mayores resultados relacionados con el éxito de los nuevos productos o el crecimiento de las ventas (Day, 1994b; Slater y Narver, 1995). Así, el aprendizaje sobre el mercado puede permitir detectar segmentos de mercado emergentes con mayores posibilidades de crecimiento (Slater y Narver, 2000). Además, la capacidad de aprender más rápido que la competencia permitirá a las empresas mejorar su posición competitiva (Slater y Narver, 1995). Por todo ello, planteamos la siguiente hipótesis de trabajo:

- *H₂: La capacidad de percepción del mercado de la empresa tiene una influencia positiva sobre los resultados de mercado.*

Asimismo, hemos analizado que, bajo la perspectiva RYC, la creación de valor constituye un camino para la consecución de una ventaja competitiva (Tuominen, 2004; Mocciaro y Battista, 2005). Esta posición puede derivar no sólo de un incremento de las ventas, gracias al mayor atractivo de la oferta, sino también de unos beneficios superiores. De este modo, cuando un producto o servicio tiene un valor superior para el cliente, éste puede estar dispuesto a pagar un precio más elevado. Igualmente, una percepción superior de valor se podrá traducir en una mayor satisfacción y ésta, a su vez, en una mayor lealtad (Reichheld, 1996; McNaughton *et al.*, 2001; McNaughton *et al.*, 2002; Spiteri y Dion, 2004; Hooley *et al.*, 2005). El incremento de los resultados financieros puede ser consecuencia, por tanto, del incremento de las ventas y de la posibilidad de obtener márgenes superiores. Estos argumentos nos llevan a plantear las siguientes hipótesis de trabajo:

- *H₃: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia positiva sobre los resultados de mercado.*
- *H₄: La creación de valor para los clientes por parte de la empresa tiene una influencia positiva sobre los resultados financieros.*
- *H₅: Los resultados de mercado influyen positivamente sobre los resultados financieros de la empresa.*

Figura 3.- Modelo de creación de valor



En el siguiente apartado vamos a analizar la metodología de la investigación desarrollada para el contraste de las hipótesis de trabajo.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada en el presente trabajo tiene naturaleza causal, cuantitativa y transversal. El estudio empírico se desarrolla en el sector de las entidades aseguradoras dirigidas a particulares que operan en España.

Tabla 1.- Ficha técnica

Población objeto de estudio	74 entidades ⁴
Ámbito geográfico	Nacional
Unidad muestral	Entidades aseguradoras
Método de recogida de la información	Postal
Nº de cuestionarios válidos	51
Tasa de respuesta	68,92%
Porcentaje del mercado representado	57,88%

La persona encuestada corresponde al perfil del director general, director regional o de zona o, en su defecto, al director de marketing. En todos los casos se considera un informante clave con una amplia perspectiva, tanto de la empresa en su conjunto, como de las diferentes actividades y estrategias desarrolladas por la misma. El proceso de captación de datos se inició en marzo de 2005 y concluyó en octubre de ese mismo año, habiéndose obtenido 51 cuestionarios válidos.

La técnica de análisis utilizada para contrastar las hipótesis propuestas en la investigación es el modelo de ecuaciones estructurales a través de los programas informáticos AMOS 5 y SPSS 12.

ESCALAS DE MEDIDA

Los constructos incluidos en nuestro estudio han sido medidos mediante escalas existentes en la literatura. Se trata, por tanto, de instrumentos cuya validez y fiabilidad ya ha sido probada en otras investigaciones. Todas las variables se midieron empleando una escala Likert cuyo rango de valores variaba del valor 1 “*En ninguna medida*” al valor 7 “*En un grado máximo*”, en el caso de las capacidades, y del valor 1 “*Mucho más bajos*” al valor 7 “*Mucho más altos*”, en el caso de los efectos o resultados. Pasamos a analizar y justificar cada una de las escalas de medida empleadas⁵.

♦ *Capacidad de percepción del mercado (6 ítems)*: Nuestro modelo parte de los planteamientos de Day (1994a, 2000a), por ello optamos por la escala utilizada por Mazaira (2002, 2004) en un estudio con variables similares, que fue elaborada a partir de las propuestas de Huber (1991), Sinkula (1994) y Day (2000a), entre otros. La razón fundamental para elegir esta escala fue que se trataba de un modelo de capacidades basado en el aprendizaje.

♦ *Creación de valor para el cliente (3 ítems)*: La escasez de propuestas de medición en relación con la CVC ha supuesto una dificultad añadida a la hora de seleccionar el instrumento más adecuado. Entre los pocos trabajos que realizan una aportación en este sentido podemos citar el de Tuominen (2004), el de Hooley *et al.* (2005) y el de Tuominen *et al.* (2006). Dado que las propuestas que se realizan en los tres trabajos son muy similares en cuanto a los indicadores utilizados (satisfacción y lealtad), optamos por la propuesta de Hooley *et al.* (2005), dado que es algo más completa, se refiere concretamente a la creación de valor para el cliente –frente a otras propuestas que analizan la creación de valor para todos los stakeholders– y esta más cercana a nuestro enfoque de capacidades organizativas.

♦ *Resultado financiero y resultado de mercado (2 y 3 ítems, respectivamente)*: Para medir los resultados de la empresa, en concreto, el resultado financiero (RF) y el resultado de mercado (RM), optamos por la propuesta de Hooley *et al.* (2005).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En primer lugar, comenzamos analizando las distintas escalas de medición utilizadas en nuestro trabajo a través del AFC. Dado que las escalas de Creación de Valor y las de Resultados están compuestas por un reducido número de indicadores (3, 2 y 3, respectivamente), optamos por depurarlas en el modelo global. Tras este proceso nos centramos en el contraste de las distintas hipótesis de trabajo.

La escala de partida relativa a la capacidad de percepción (Mazaira, 2002) está compuesta por seis indicadores. El estudio de la fiabilidad de la escala, según el coeficiente del α de Cronbach, no planteó la necesidad de eliminar ningún ítem, alcanzando un valor de 0.894.

A continuación se han estimado las cargas estandarizadas, los ratios críticos y la fiabilidad individual de cada ítem (tablas 2 y 3).

Tabla 2.- Validez y fiabilidad de los ítems de la escala

CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN			
Indicadores	Cargas Est.	C.R.	Fiabilidad
CP1	0,746	*	0,556
CP2	0,833	6,008	0,694
CP3	0,689	4,860	0,474
CP4	0,812	5,735	0,659
CP5	0,896	6,363	0,803
CP6	0,620	4,361	0,384

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

La fiabilidad de los ítems CP3 y CP6 resultó inferior a los límites aconsejados, por lo que fueron eliminados. Las cargas finales, una vez eliminados dichos ítems aparecen recogidas en la tabla 3.

Tabla 3.- Validez y fiabilidad de los ítems de la escala (2)

CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN			
Indicadores	Cargas	C.R.	Fiabilidad
CP1	0,729	*	0,531
CP2	0,822	5,725	0,676
CP4	0,836	5,691	0,700
CP5	0,903	6,103	0,816
Fiabil. del constructo=0,8030		Varianza extraída=0,5062	

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Una vez depurada la escala, el AFC permite estimar la fiabilidad del constructo y la varianza extraída, cuyos valores superan los niveles recomendados (tabla 2). Las medidas de bondad

del ajuste final de esta escala aparecen en la tabla 4.

Tabla 4.- Ajuste del modelo de medida de la escala depurada “capacidad de percepción”

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	ESCALA DE CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN
Grados de libertad	2
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	1,481 ($p=0,477$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,985
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,039
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0,000
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,927
Normed Fit Index (NFI)	0,988
Comparative Fit Index (CFI)	1

Como podemos ver, las medidas de ajuste, tanto absolutas como incrementales, superan los valores recomendados. La escala final está compuesta por cuatro indicadores: *CP1*, *CP2*, *CP4* y *CP5*.

Respecto al contraste de las hipótesis propuestas en la investigación debemos señalar que el método de estimación es ML o Máxima Verosimilitud (Luque, 2000). Comenzamos el estudio analizando el modelo de medida. La tabla 5 recoge los resultados finales relativos a la validez y a la fiabilidad de cada uno de los indicadores, una vez eliminado el indicador *PCI* cuya fiabilidad era inferior a 0,5.

Como se observa, los resultados alcanzados muestran que las cargas son todas significativas al nivel $\alpha = 0,05$. Por su parte, las medidas de bondad del ajuste se muestran en la tabla 6, mientras que las correlaciones entre constructos,

la fiabilidad compuesta de cada uno de ellos, así como, su varianza extraída se muestran en la tabla 7. Como se puede observar, se demuestra la validez discriminante de cada uno de los constructos.

Tabla 6.- Ajuste del modelo de medida

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MODELO DE MEDIDA
Grados de libertad	37
Valor ji-cuadrado y nivel de significación	28,641 ($p=0,836$)
Noncentrality Parameter (NCP)	0,000
Goodness of Fit Index (GFI)	0,913
Root Mean Square Residual (RMSR)	0,101
Root Mean Square Error Appro. (RMSEA)	0,000
MEDIDAS INCREMENTALES DE AJUSTE	
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,844
Normed Fit Index (NFI)	0,935
Comparative Fit Index (CFI)	1,000

Tabla 7.- Correlaciones, fiabilidad compuesta y varianza extraída

	CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN	CREACIÓN DE VALOR	RESULT. DE MERCADO	RESULT. FINANC.
Capacidad de percepc.	1			
Creación de valor	0,472	1		
Resultado de mercado	0,330	0,569	1	
Resultado financiero	0,355	0,382	0,739	1
Fiabil. del constructo	0,8055	0,8796	0,7182	0,9144
Var.extraída	0,5108	0,7878	0,5611	0,7809

Finalmente, la tabla 8 muestra las cargas estandarizadas y los ratios críticos de las relaciones que permanecen en el modelo tras su depuración. Asimismo, la tabla 9 resume la fiabilidad de los constructos.

Tabla 5.- Validez y fiabilidad de los ítems del modelo de medida

Indicadores	CAPACIDAD DE PERCEPCIÓN			CREACIÓN DE VALOR			RESULTADO DE MERCADO			RESULTADO FINANCIERO		
	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.	Carg. Est.	C.R.	Fiab. Ind.
<i>CP1</i>	0,711	*	0,505	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>CP2</i>	0,819	5,604	0,670	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>CP4</i>	0,853	5,763	0,727	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>CP5</i>	0,922	6,170	0,850	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>PC2</i>	-	-	-	0,962	*	0,926	-	-	-	-	-	-
<i>PC3</i>	-	-	-	0,746	7,430	0,556	-	-	-	-	-	-
<i>PM1</i>	-	-	-	-	-	-	0,914	*	0,835	-	-	-
<i>PM2</i>	-	-	-	-	-	-	0,816	6,634	0,665	-	-	-
<i>PF1</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,900	*	0,809
<i>PF2</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,939	11,119	0,881
<i>PF3</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,943	11,364	0,888

* La carga inicial se fijó igual a la unidad.

Tabla 8.- Modelo estructural

RELACIONES	CARGA ESTAND.	C.R.
Creación de valor ← Capacidad de percepción	0,484	3,143
Resultado de mercado ← Creación de valor	0,561	4,085
Resultado financiero ← Resultado de mercado	0,743	5,326

df = 41; $\chi^2/df = 0.870$; GFI= 0,8937; NFI= 0, 919; CFI = 1,00; RMSEA = 0,000.

Tabla 9.- Fiabilidad de los constructos

CONSTRUCTO	CREACIÓN DE VALOR	RESULTADO DE MERCADO	RESULTADO FINANCIERO
Fiabilidad	0,234	0,315	0,552

DISCUSIÓN E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

De los resultados alcanzados podemos concluir que la relación entre la *Capacidad de Percepción* y la *Creación de Valor* se contrasta, tal y como habíamos argumentado. De este modo, se comprueba la influencia positiva del aprendizaje sobre el mercado en la creación de valor para el cliente (H_1). Con ello se contrasta como las empresas que prestan una adecuada atención a su entorno y aprenden de él, consiguen generar mayores niveles de satisfacción y lealtad. Asimismo, cuando la empresa crea un valor superior para sus clientes, obtiene unos resultados de mercado más elevados, tal y como planteábamos en H_3 y, estos últimos, facilitan unos resultados financieros superiores (argumentado en H_5), traducidos en cuota de mercado, márgenes superiores, etc.

Por el contrario, las hipótesis 2 y 4 no han podido ser contrastadas. En el primer caso (H_2), se comprueba cómo la capacidad de percepción no presenta un efecto directo sobre el resultado de mercado, debiendo producirse dicha relación a través de la CVC. Esto supone que si se pretenden alcanzar unos resultados de mercado superiores, esto es, mayores ventas y cuota de participación en el mercado, deberá hacerse creando mayor valor para los clientes. Igualmente, dicha CVC no presenta un efecto directo o inmediato sobre los resultados financieros (H_4), sino indirecto a través de los resultados de mercado.

A partir de estos resultados, podemos apuntar una serie de recomendaciones para la gestión de las empresas, concretamente del sector asegurador, que pasamos a resumir a continuación. Ciertamente, las condiciones del entorno actual dificultan, cada vez más, la búsqueda y el mantenimiento de una ventaja competitiva. En este escenario, la CVC se convierte en unos de los caminos principales para alcanzar un resultado superior.

Siguiendo la literatura, las empresas tienen que ser capaces de desplegar un conjunto de capacidades específicas que les permita crear un valor adecuado para sus clientes. Entre estas capacidades destacan las denominadas *basadas en el mercado*, dada su estrecha relación con la generación de valor vía beneficios que recibe el cliente o vía sacrificios que soporta. De todas las *capacidades basadas en el mercado*, hemos destacado el papel de aquellas relacionadas con el aprendizaje sobre el cliente y los mercados.

Así, la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado va a permitir a la empresa *aprender sobre el cliente*, no sólo sobre sus gustos y necesidades actuales, sino también sobre sus necesidades latentes o futuras. Igualmente, este aprendizaje deberá fundamentarse en la competencia, lo que le permitirá anticiparse y mejorar su oferta. Este aspecto es especialmente importante de cara a adaptarse a un entorno dinámico.

Como muestran los resultados, cuanto mayor sea el nivel en el que se desarrolle dicha capacidad, mayor será el potencial para crear valor. Así, aquellos productos o servicios que han sido desarrollados basándose en dicho aprendizaje, serán más susceptibles de tener éxito en el mercado.

En todo caso, dado que la capacidad de percepción del mercado se ha definido como el grado en que la empresa capta información sobre los clientes y la gestiona adecuadamente, sólo en la medida en que ésta se traslade a los productos y servicios se podrá percibir más valor. Esto es especialmente importante para las empresas del sector asegurador, que no sólo deben disponer de bases de datos completas sobre el cliente, sino que también deberán utilizar o aplicar dicha información y conocimiento para mejorar los pro-

ductos y servicios que se ofrecen y potenciar el mantenimiento de una relación estable con el mismo. Así, dado que este proceso puede implicar un período de tiempo, su reflejo en los resultados empresariales puede no ser inmediato y sí dilatado en el tiempo.

Por último, se ha demostrado que la generación de valor para el cliente será beneficiosa para la empresa en el sentido de generar mayores resultados de mercado y éstos, a su vez, mayores resultados financieros. Esto es fundamental dado que, como se comentó al comienzo del trabajo, las empresas sólo crearán valor si pueden apropiarse de los beneficios derivados de dicha capacidad (Mizik y Jacobson, 2003; Tuominen, 2004). Por tanto, la existencia de una capacidad diferencial relativa al aprendizaje sobre el mercado, va a permitir a las empresas la apropiación de los beneficios derivados de la entrega de un valor para el cliente superior al de otras empresas competidoras.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados alcanzados en la investigación y expuestos con anterioridad han de ser valorados teniendo en cuenta una serie de aspectos que limitan su generalización. Las limitaciones hacen referencia al modelo propuesto, al tipo de investigación desarrollada, a los métodos e instrumentos empleados y a las características particulares del soporte empírico de la investigación.

En relación con los modelos propuestos, si bien el ajuste global es adecuado, no debemos olvidar la existencia de otras variables no consideradas en nuestro modelo y que podrían influir en la relación de la capacidad de percibir el mercado con los resultados, en general, y con la creación de valor para el cliente, en particular, de ahí que el poder explicativo se limite a las variables contempladas.

Por otro lado, el carácter transversal del estudio supone una limitación importante respecto al objetivo marcado. Dado que algunos efectos pueden ser demorados en el tiempo, el enfoque transversal podría no ser el más apropiado para ponerlos de manifiesto, siendo más recomendable la investigación de carácter longitudinal.

Debemos señalar, igualmente, que el instrumento utilizado para medir la CVC, aunque se trate de una medida del grado en el que se crea valor, está basado en las percepciones que los directivos poseen sobre el grado de satisfacción de los clientes y su grado de lealtad, esto es, en los resultados del valor para el cliente. Esto nos lleva a plantearnos, para futuras investigaciones, la posibilidad de medir directamente el efecto del aprendizaje sobre el mercado en el valor percibido por los clientes, que finalmente son los verdaderos jueces del valor recibido.

Otra de las limitaciones más importantes que plantea nuestro estudio es relativa al número de observaciones contempladas en el modelo. En nuestro caso, de las 74 entidades a las que iba dirigido nuestro estudio, sólo obtuvimos 51 respuestas válidas. Aunque no es un valor muy elevado, debemos señalar que se trata de una tasa de respuesta que representa casi un 60% de la cuota del mercado asegurador español, lo que asegura la calidad de la misma. En todo caso, es posible que la falta de bondad en algunos de los ajustes realizados se deba a esta razón. Trataremos, no obstante, de superar esta limitación en posteriores investigaciones, a través de la ampliación de la muestra, no sólo en cuanto al número de entidades, sino también en cuanto a los sectores considerados. De esta forma, las conclusiones alcanzadas podrían resultar más generalizables pudiéndose comprobar, por otro lado, si existen diferencias sectoriales.

Finalmente, en futuros trabajos de investigación nos gustaría plantear nuevas variables que pudieran afectar a nuestro modelo, que no han podido ser analizadas debido a la limitación de recursos. Es el caso del uso de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*. Por ejemplo, los sistemas de apoyo al cliente pueden favorecer la relación que existe entre la capacidad de percepción o aprendizaje del mercado y la entrega de un valor superior al cliente (Woodruff y Gardial, 1996; Day, 2000a), creando y mejorando los sistemas de información que posee la empresa. Dicho estudio, junto con el resto de líneas planteadas, serán objeto de futuras investigaciones.

ANEXO

ESCALA PROPUESTA PARA MEDIR LA CP

CP1	Existe una forma organizada de obtención y tratamiento de la información derivada de las quejas y opiniones de los clientes
CP2	Nos mantenemos informados de lo que sucede en todos y cada uno de los segmentos del mercado
CP3	Con frecuencia se reúnen personas de distintos departamentos para compartir información y discutir las tendencias, amenazas y oportunidades del mercado
CP4	Poseemos una base de datos actualizada y de fácil acceso donde constan las características, necesidades, evolución, compras... de nuestros clientes
CP5	Nuestra empresa mantiene registros de su historia, donde consta al menos: la estrategia de introducción de los productos, estrategias y tácticas empleadas, niveles de éxito o fracaso...
CP6	Cuando sucede algo de relativa importancia en el sector, habitualmente nuestra empresa es de las primeras en tener conocimiento de dicho hecho

FUENTE: Mazaira (2002, versión depurada).

ESCALA PROPUESTA PARA MEDIR LA CVC

PC1	Los niveles de lealtad de los clientes comparado con los competidores
PC2	Los niveles de satisfacción de los clientes comparados con los del pasado año
PC3	Los niveles de lealtad de los clientes comparados con los del pasado año

FUENTE: Hooley *et al.* (2005).

ESCALA PROPUESTA PARA MEDIR EL RM

PM1	El volumen de ventas alcanzado comparado con los competidores
PM2	La cuota de mercado comparada con la de los competidores

FUENTE: Hooley *et al.* (2005).

ESCALA PROPUESTA PARA MEDIR EL RF

PF1	El nivel de beneficios totales alcanzado comparado con los competidores
PF2	Los márgenes de beneficio comparado con los competidores
PF3	El retorno sobre la inversión comparado con los competidores

FUENTE: Hooley *et al.* (2005).

NOTAS

1. Ver Penrose (1959, 1960).
2. Debemos señalar cómo algunos autores emplean de forma indistinta los términos de información y conocimiento.
3. En todo caso, existen otras capacidades que se reconocen en la literatura y que resultan determinantes de la entrega de un valor superior. Por ejemplo, es el caso de la capacidad de innovación o la capacidad de relación, cuya influencia queda fuera del análisis de este trabajo.

4. Entidades recogidas en el registro de entidades aseguradoras de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones que realizan el seguro directo (año 2004). De este registro se excluyeron las mutualidades de previsión social y aquellas entidades extranjeras que operan en España en régimen de libre prestación de servicios. Igualmente, se eliminaron aquellas otras dedicadas, exclusivamente, al mercado organizacional así como aquellas entidades muy localizadas geográficamente o concentradas en grupos profesionales específicos (ej. ingenieros, médicos, etc.).
5. Las escalas de medida empleadas aparecen recogidas en el anexo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADNER, R.; ZEMSKY, P. (2006): "A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp. 215-239.
- CRAVENS, D.W.; GREENLEY, G.; PIERCY, N.F.; SLATER, S.F. (1998): "Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into an Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership", *Marketing Management*, vol. 7 (otoño), pp. 28-39.
- DAY, G.S. (1994a): "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, vol. 36 (4), pp. 9-31.
- DAY, G.S. (1994b): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58 (octubre), pp. 37-52.
- DAY, G.S. (2000a): *The Market-Driven Organization. Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Barcelona: Gestión 2000.
- DAY, G.S. (2000b): "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 24-30.
- DiBELLA, A.J.; NEVIS, E.C.; GOULD, J.M. (1996): "Understanding Organizational Learning Capability", *Journal of Management Studies*, vol. 33 (3), pp. 361-379.
- EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. (2000): "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 1105-1121.
- FAHY, J.; SMITHEE, A. (1999): "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 10, pp. 1-21.
- HARMSSEN, H.; JENSEN, B. (2004): "Identifying the Determinants of Value Creation in the Market. A Competence-Based Approach", *Journal of Business Research*, vol. 57 (5), pp. 533-547.

- HOFFMAN, N.P. (2000): "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 4, pp. 1-14.
- HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W.; FAHY, J. (2005): "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, vol. 58 (1), pp. 18-27.
- HUBER, G.P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, vol. 2 (1), pp. 88-115.
- HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J. (2001): "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 899-906.
- HULT, G.T.M., KETCHEN, D.J.; SLATER, S.F. (2005): "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 1173-1181.
- HUNT, S.D.; LAMBE, C.J. (2000): "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory", *International Journal of Management Review*, vol. 2 (1), pp. 17-43.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MAZAIRA, A. (2002): *La incidencia de la orientación al mercado en los resultados empresariales a través de un modelo basado en los recursos y capacidades de marketing. Su contrastación en el sector de la confección textil en Galicia*. (Tesis doctoral) Universidad de Vigo.
- MAZAIRA, A.; DOPICO, A.; GONZÁLEZ, E. (2004): "El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10 (1), pp. 31-67.
- MCNAUGHTON, R.B.; OSBORNE, P.; MORGAN, R.E.; KUTWAROO, G. (2001): "Market Orientation and Firm Value: A Model and Analysis of the Organisation of Marketing within British Telecommunications" Major Business Division", *Journal of Marketing Management*, vol. 17 (5-6), pp. 521-542.
- MCNAUGHTON, R.B.; OSBORNE, P.; IMRIE, B.C. (2002): "Market-Oriented Value Creation in Service Firms", *European Journal of Marketing*, vol. 36 (9-10), pp. 990-1002.
- MIZIK, N.; JACOBSON, R. (2003): "Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing*, vol. 67 (enero), pp. 63-76.
- MOCCIARO, A.; BATTISTA, G. (2005): "The Development of the Resource-Based Firm Between Value Appropriation and Value Creation", *Advances in Strategic Management*, vol. 22, pp. 153-188.
- MORROW, J.L.; SIRMON, D.G.; HITT, M.A.M.; HOLCOMB, T.R. (2007): "Creating Value in the Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 271-283.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- PENROSE, E. (1960): "The Growth of a Firm. A case study: The Hercules Powder Company", *Business History Review*, vol. 34 (1), pp. 1-23.
- PRIEM, R.L. (2007): "A Consumer Perspective on Value Creation", *Academy of Management Review*, vol. 32 (1), pp. 219-235.
- REICHHELD, F.F. (1996): *El efecto lealtad: crecimiento, beneficios y valor último*. Barcelona: Ariel.
- SINKULA, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, vol. 58 (1), pp. 35-45.
- SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D. (2007): "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box", *Academy of Management Review*, vol. 32 (1), pp. 273-292.
- SLATER, S.F. (1997): "Developing a Customer Value-Based Theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25 (2), pp. 162-167.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1994): "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, (marzo-abril), pp. 22-28.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59 (3), pp. 63-74.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. (2000): "Intelligence Generation and Superior Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 22-28.
- SPITERI, J.M.; DION, P.A. (2004): "Customer Value, Overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries", *Industrial Marketing Management*, vol. 33 (8), pp. 675-687.
- SRIVASTAVA, R.K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H.K. (2001): "The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 27, pp. 777-802.
- TUOMINEN, M. (2004): "Channel Collaboration and Firm Value Proposition", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32 (4), pp. 178-189.

- TUOMINEN, M.; HYVÖNEN, S.; KAJALO, S.; RAJALA, A.; MÖLLER, K.; MATEAR, S.; HOOLEY, G.J. (2006): "Marketing Resources and Customer Value Delivery", *AMA Summer Marketing Educators' Conference*. Chicago.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; ÁLVAREZ, L.I. (2001): "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pp. 69-90.
- WOODRUFF, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 139-153.
- WOODRUFF, R.B.; GARDIAL, S.F. (1996): *Know your Customer*. Oxford: Blackwell Business.
- ZANDER, I.; ZANDER, U. (2005): "The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth", *Journal of Management Studies*, vol. 42 (8), pp. 1519-1548.